

## Liderazgo

Este boletín está basado en el trabajo del Dr. William Edwards Deming, por haber sido quien desarrolló y difundió la filosofía de la Calidad Total. Extracto de Wikipedia:

**William Edwards Deming** (14 de octubre de 1900-20 de diciembre de 1993) fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de *calidad total*. Su nombre está asociado al desarrollo y *crecimiento de Japón* después de la *segunda guerra mundial*. Su obra principal es *Out of the Crisis* (1986).<sup>1</sup>

Las ideas de Deming se recogen en los *Catorce Puntos* y *Siete Enfermedades de la Gerencia*, en los cuales afirma que todo proceso es variable y cuanto menor sea la variabilidad del mismo, mayor será la calidad del producto resultante. En cada proceso pueden generarse dos tipos de variaciones o desviaciones con relación al objetivo marcado inicialmente: variaciones comunes y variaciones especiales. Solo efectuando esta distinción es posible alcanzar la calidad. Las variaciones comunes están permanentemente presentes en cualquier proceso como consecuencia de su diseño y de sus condiciones de funcionamiento, generando un patrón homogéneo de variabilidad que puede predecirse y, por tanto, controlarse. Las variaciones asignables o especiales tienen, por su parte, un carácter esporádico y puntual provocando anomalías y defectos en la fabricación perfectamente definidos, en cuanto se conoce la causa que origina ese tipo de defecto y por tanto se puede eliminar el mismo corrigiendo la causa que lo genera. El objetivo principal del control estadístico de procesos es detectar las causas asignables de variabilidad de manera que la única fuente de variabilidad del proceso sea debido a causas comunes o no asignables, es decir, puramente aleatorias.

Puede verse la biografía completa en forma muy resumida visitando [https://es.wikipedia.org/wiki/William\\_Edwards\\_Deming](https://es.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming)

En este documento NO REVISAREMOS aún los 14 puntos de Deming, sólo haremos una introducción al tema del liderazgo, algo bastante desconocido en muchos países y en muchas organizaciones, algo ya insustituible, pues no se puede hablar de liderazgo en un país donde hay constantes crisis, aumento en la deuda, aumento en el crimen, baja en el salario y toda clase de calamidades.

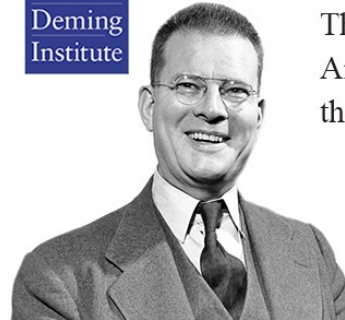
La desaparición de los temas del Dr. Deming de entre los cursos de Calidad, ya se dejaba ver en los 80's y 90's por ser material revolucionario, con éxitos claros en Japón, que estaba en oposición con los planes globalizadores. Era demasiada ALTA FILOSOFÍA de vida como para que se le siguiera promoviendo.

El concepto de “**variable de control**” por principio es opuesto a la tan de moda idea de “Volatilidad Financiera” que ha sido el motor globalizado para generación de riqueza en solamente ciertos círculos de poder. Nada de esto es tema nuevo, ni tampoco son teorías conspiradoras. Son historia de más de 25 años de la política neo liberal con resultados desastrosos y repetidas crisis. Los beneficios más altos han sido en China por razones obvias, el capital financiero se migró hacia China y la manufactura se ubicó en Asia en general por el bajo costo de la mano de obra, pasando del clásico salario de 8 dólares la hora a menos de 1 dólar la hora en Asia.

Claro, vendiendo en Occidente a los mismos precios de siempre y anulando casi por completo la mano de obra, las ganancias de los inversionistas subieron por mucho, produciendo desempleo en Europa, Estados Unidos y en casi cualquier lugar con salarios más altos que en China, haciendo que China fuera el destino favorito, para fabricar cualquier cosa.

Comencemos con un par, entre tantas frases del Dr. Deming

## (1) El mayor desperdicio en America es la incapacidad de usar las habilidades de la gente.



The greatest waste in America is failure to use the abilities of people.

W. Edwards Deming

source: quotes.deming.org/10158

## (2) Si no puedes describir lo que estás haciendo en forma de “proceso”, entonces no sabes lo que estás haciendo.



“If you can't describe what you are doing as a process, you don't know what you are doing”

William Edwards Deming  
(October 14, 1900- December 20th, 1993)

La especialidad del Dr. Deming era la estadística aplicada. Saber para qué sirven los números de manera estadística da como resultado poder leer cosas tan importantes como si hay o no problemas, a dónde vamos y si hay mejoras por hacer en algún lugar.

No es de hecho un tema complicado y el Dr. Deming comienza el capítulo de Liderazgo con un proverbio de la Biblia:

### **Manantial de vida es el entendimiento para el que lo posee; mas la erudición de los necios es necesidad. (Proverbios 16:22)**

Esto significa lo siguiente. Hay quien sabe muchas cosas, se sabe de memoria los textos y tiene una retención impresionante de hechos y fechas increíble. Sin embargo no tiene idea de cómo conectar toda esa información para producir un beneficio entre su organización.

Cuando tal conocimiento es realmente COMPRENDIDO y es puesto al servicio de la organización, ENTONCES, el liderazgo comienza a suceder.

Ahora citaremos su primer párrafo del capítulo 8 de su libro “Calidad Productividad y Competitividad, La Salida de la Crisis”, refiriéndose a Japón y su crisis de Post-Guerra.

**Objeto del liderazgo.** El objeto del liderazgo debería consistir en mejorar el comportamiento del hombre y la máquina, para mejorar la calidad, incrementar la producción y al mismo tiempo conseguir que las personas estén orgullosas de su trabajo. Dicho de forma negativa, el objetivo del liderazgo no consiste simplemente en detectar y registrar los fallos de las

personas, sino en eliminar las causas de los fallos: ayudar a que las personas hagan mejor el trabajo con menos esfuerzo. En casi todas las páginas hasta aquí y a partir de ésta, se define un principio para un buen liderazgo del hombre y la máquina, o se indica un ejemplo de bueno o mal liderazgo. En este capítulo se resumen algunos de los principios ya aprendidos y se añaden unos cuantos ejemplos más.

En concreto, un líder tiene que saber, por medio de cálculos siempre que tenga cifras a mano, o si no por su buen juicio, si alguna de sus personas están por fuera del sistema, en un lado o en otro, y por tanto si necesitan ayuda personal o bien merecen algún tipo de reconocimiento. Vimos ejemplos en las páginas 86-89. Ver también la página 201 y siguientes.

El líder también tiene la responsabilidad de mejorar el sistema —en este caso, hacer posible, de forma continuada, que todo el mundo haga mejor el trabajo y con mayor satisfacción.

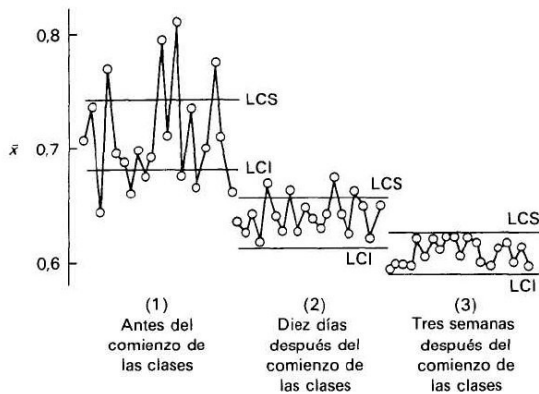


Fig. 18. Puntuaciones medias diarias para un paciente que está aprendiendo a andar después de una operación. Los límites de control proceden de todo el grupo de pacientes. De Hirokawa y Sugiyama (ver la nota n.º 1).

La siguiente Gráfica proviene del mismo capítulo e ilustra los límites de control fijados a lo largo de un cierto tiempo. Las letras LCS y LCI indican los límites de control superior e inferior. El valor en el eje vertical es cualquier medida que se quiere controlar que inicia alrededor de 0.7 pero que varía constantemente entre 0.65 y 0.82, esto es lo que se llama FUERA DE CONTROL, que se excede de los límites de control.

Un proceso de aseguramiento de calidad, hace analizar y tomar medidas para ir poniendo "DENTRO DE CONTROL" esas variables.

Todo debe ser medible. Hay muchas creencias de que hay cosas que no se pueden medir, pero para poder decir que algo está bien o mal, es porque ya se está midiendo.

## Liderazgo y los Errores

La capacitación tiene por objeto hacer que la generación de errores se vuelva BAJO CONTROL, esto NO significa QUE HAYA CERO ERRORES, sino que los errores estén bajo un límite aceptable.

Puede darse el caso de que haya cero errores, pero esa condición debe primero comprobarse que es alcanzable, esto es lo que se llama "Capacidad" del sistema, es decir, identificar que EL SISTEMA puede lograr determinado nivel de éxitos y por tanto, también de errores. Encontrar la fuente de errores y proveer las herramientas para poder estar abajo de los límites de error esperados, es la tarea del líder y de cada líder de área.

En el proceso de capacitación hay varias estrategias para facilitar el aprendizaje y ayudar a la memoria con trucos sencillos como las 6 preguntas: **Qué, Quién, Cuándo, Cómo, Dónde y Por qué**. En inglés le llaman las 5 Ws (What, Who, When, Where, Why) y algunos agregan una sexta pero que es con H (how) que es "Cómo", pero al final de cuentas son preguntas lógicas que nos debemos hacer para resolver problemas: (1) QUE HAY QUE CONTROLAR,

(2) quién lo va a controlar, (3) cuándo en qué momento del día o de la semana, (4) cómo: con qué conocimientos e instrucciones y con qué herramientas, (5) Dónde en qué lugar se debe realizar tal tarea y (6) por qué o para qué se debe hacer.

Saber estas cosas resuelve la segunda frase del Dr. Deming sobre saber qué es lo que uno hace y todas las razones para hacerlo y que no nos digan que sólo lo hacemos como autómatas o lo repetimos porque nos mandaron, sino porque estamos comprometidos con nuestro trabajo.

## El valor del trabajo

En los sistemas socio-económicos debe haber una remuneración correcta por el trabajo realizado y no es un tema trivial y fácil de entender por muchos, cosa que ya es un tema revisado en otro de los documentos de ecoinfo. Pero aquí lo que es importante resaltar es que el plan de desarrollo profesional debe estar trazado para que el trabajador tenga sentido de pertenencia y tanto de logros y metas alcanzadas, como de beneficios.

La sensación común de que por más que uno se esfuerce y siempre uno es un fracaso, es un elemento nocivo para la organización y para el desarrollo humano.

A ninguna parte benefician situaciones ni sentimientos de fracaso y de desmotivación.

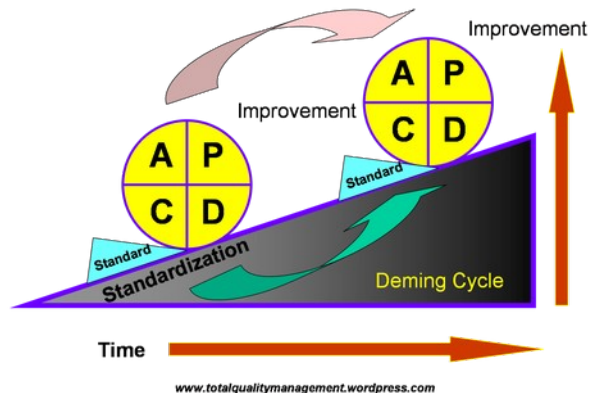
En todo momento debe haber una ruta al éxito y que al concluir cada día se sientan todos que han hecho un gran trabajo en equipo, con base no en otra cosa sino en metas diarias cumplidas.

### Variables de control VIGILADAS, MEDIDAS Y CONTROLADAS

El famoso "check-list"

- Tenía que hacer a,b,c,d,e, cada una con las 6 preguntas
- Como todas las cumplí, ESTOY BAJO MIS LIMITES DE CONTROL y no hay más que hacer que descansar y prepararse para el día siguiente.

La rueda de la mejora continua (Improvement), se basa en ESTANDAR, que siempre va en aumento. La rueda gira mediante la "A"ctuación de la Dirección para de ahí Planear, "D"o = Hacer las cosas planeadas, "C"heck que es la verificación y medición y repetirlo para ir dominando el problema y el trabajo. Después (Time) a lo largo del tiempo, subir el estándar y repetir el proceso.



Hasta la próxima.